

**Modelo FlexWork N.º 005**

**(N.º v.01 – 23/08/01)**

## **Suporte às Mulheres no Acesso ao Trabalho a Partir de Casa**

**Assistência às PMEs na aquisição de trabalhadores flexíveis.**

Este é um de uma série de 'modelos' concebidos para ilustrar modelos de trabalho flexível. É desenhado para ser utilizado por consultores como recurso de trabalho na actividade de prestação de serviços às PMEs que investigam a possibilidade de utilização do trabalho flexível, ou cujo desenvolvimento pode beneficiar pela consideração de utilização do trabalho flexível.

Preparado para o FlexWork por: Interaction Design Ltd., UK. <http://www.i-d.co.uk>  
Mais materiais FlexWork disponíveis em <http://www.flexwork.eu.com>

## **Modelo FlexWork N.º 005 (N.º v.01 – 23/08/01)**

### **Suporte às mulheres no acesso ao trabalho a partir de casa**

Assistência às PMEs na aquisição de trabalhadores flexíveis.

## **1. Sumário**

Este modelo presta informação relevante a PMEs que procuram explorar as oportunidades para o trabalho flexível para retenção de colaboradores do sexo feminino que não podem trabalhar a tempo inteiro ou nas instalações da empresa, ou para permitir o emprego ocasional de mulheres para enfrentar picos periódicos na procura.

## **2. Fundamentação e Audiência – Alvo**

Muitas empresas perdem colaboradores do sexo feminino porque os compromissos familiares impedem o trabalho a tempo inteiro, ou porque as escolhas familiares ou pessoais não permitem a manutenção de um trabalho com horários fixos ou em locais geograficamente muito distintos. Podem desejar, por exemplo, estar livres no início do dia de trabalho para levar as crianças à escola e / ou no fim do dia de trabalho para as ir buscar, ou podem sentir que as ocupações familiares não permitem a sua dedicação a um dia de trabalho completo dentro dos horários de trabalho tradicionais.

De uma forma semelhante, muitas PMEs sentem dificuldades em contratar empregados. Porém, podem situar-se numa região onde os recursos disponíveis de trabalho incluem muitas mulheres com boa formação e competências que não consideram obter um emprego a tempo inteiro. Muitas mulheres podem considerar o trabalho flexível em termos de tempo e/ou localização física. Podem trabalhar com horários flexíveis para permitir um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e também podem considerar trabalhar a partir de casa como parte de um tal padrão de trabalho.

Para além disso, as PMEs podem querer atrair empregados para cobrir aumentos temporários na carga de trabalho, seja devido a um aumento temporário da procura (aumento dos contratos ocasionais), seja porque se verifica uma redução no número dos empregados disponíveis (períodos de férias). O uso do trabalho flexível pode beneficiar ambas as situações.

A audiência – alvo para este género de trabalho flexível inclui assim as PMEs que:

- têm dificuldade em reter colaboradores do sexo feminino
- têm dificuldade em recrutar funcionários a tempo inteiro na sua região
- necessitam de lidar com períodos ocasionais de pico na procura
- procuram manter a capacidade de têm empregados ausentes por motivo de férias ou doença, etc.

Muitos dos benefícios do trabalho flexível são aplicáveis neste caso e incluem:

- Redução do espaço de escritório e dos custos.
- Aumento temporário da força de trabalho sem compromissos de longo prazo.
- Aumento da produtividade e redução de custos.
- Melhor utilização do pessoal e competências disponíveis.
- Acesso a competências remotas.
- Uso de trabalho subcontratado.
- Melhorar a resposta à procura (uso de freelancers).

Os gestores de pequenos negócios não podem dar-se ao luxo de perder pessoal cujas competências foram desenvolvidas ou adaptadas ao longo do tempo para irem ao encontro das

significativa para um negócio deste tipo, e, da mesma forma, qualquer dificuldade em atrair colaboradores adequados em tempo útil.

Os consultores que estejam informados nos temas da flexibilidade neste tipo de trabalho flexível podem representar uma grande ajuda às PME's no desenvolvimento de um plano e na implementação do trabalho flexível para explorar os benefícios potenciais e também reduzir os riscos do negócio.

O manual FlexWork inclui uma cobertura mais detalhada dos benefícios e aconselhamentos mais profundos nos tópicos levantados neste modelo.

Exemplo: Partilha de trabalho elimina a falta de competências

**Uma pequena empresa de design tinha dificuldade em atrair pessoas com experiência para trabalharem como líderes de projecto. Muitas das pessoas ao seu serviço que tinham tido formação no posto de trabalho eram mulheres que tinham feito uma pausa nas carreiras para terem crianças. As designers experientes estavam relutantes em aceitar posições a tempo inteiro enquanto as crianças eram pequenas, pelo que a empresa decidiu oferecer-lhes a possibilidade de trabalharem numa base de “partilha do trabalho”. Duas ou mais candidatas tinham que concorrer para um posto em simultâneo e partilhar o horário entre elas. Tinham que estar preparadas para trabalhar em cooperação (à distância) para preencher os requisitos da posição a tempo inteiro. Este esquema foi bem sucedido em trazer de volta ao mercado de trabalho de uma forma flexível as designers femininas com experiência. A empresa assegurou que todos os benefícios relacionados com a função fossem disponibilizados ao pessoal neste tipo de trabalho mas numa base *pro-rata*.**

Fonte: Manual do FlexWork. Disponível em <http://www.flexwork.eu.com>

### 3. Descrição da Utilização FlexWork

O cenário de utilização para este modelo é disponibilizado como um acaso genérico incorporando as características comumente encontradas em casos reais. As oportunidades e as soluções propostas aplicam-se a um grande conjunto de empresas que podem estar em qualquer região e em qualquer sector de actividade.

#### 3.1 Definições e Âmbito

Dentro deste cenário de utilização, certos termos e ideias são usados para descrever as oportunidades para o trabalho flexível na oferta de acesso ao mercado de trabalho por mulheres a trabalhar em casa. Estas são associadas com práticas e acordos com âmbitos e opções diferentes, e a prestação de aconselhamento às PME's deve considerar como relacionar as oportunidades às características críticas de cada empresa em particular. Nem tudo pode ser expresso como linhas de orientação, pelo que um consultor deverá desenvolver um entendimento pessoal do trabalho flexível e ter isto em conta no desenvolvimento das acções de consultoria incluindo as perspectivas de negócio mais alargadas.

#### O que é o trabalho flexível a partir de casa?

O trabalho flexível a partir de casa, como a expressão sugere, significa a condução de tarefas a partir de casa, e isso envolve a necessidade de flexibilidade num conjunto de áreas. As actividades de trabalho têm que ser integradas e balanceadas com as actividades caseiras. O espaço de trabalho deve ser organizado dentro de casa de uma forma aceitável. A interacção entre a empresa e os seus funcionários deve ser baseada nos princípios de

necessidades da empresa, mas também tem que responder às necessidades do trabalhador em regime flexível. A segurança do equipamento e da informação deve seguir os requisitos da empresa, mas não deve onerar o trabalhador. As relações legais e contratuais devem responder aos requisitos de ambas as partes para flexibilidade, segurança e estatutos legais.

### **Tipo de Trabalho**

O tipo de trabalho que pode ser efectuado a partir de casa inclui tudo o que seja compatível com o trabalho num ambiente caseiro, e geralmente envolve trabalho executado com um computador. Isto sugere que se está geralmente restringido a trabalho que possa ser efectuado numa configuração standard de um PC típica de uma utilização caseira (por ex.º dimensão standard do écran) e assim não interferir demasiado com o ambiente. No entanto, a utilização de monitores de maiores dimensões ou em número superior a um pode ser considerado se houver espaço disponível.

### **Temporização e Organização do Trabalho**

O arranjo genérico do tempo de trabalho pode ser extremamente flexível e deve existir um equilíbrio entre os objectivos do empregado e os da empresa. O trabalhadores em casa podem realizar contribuições significativas de produtividade se lhe for permitido encaixar o trabalho a realizar nos tempos disponíveis do dia e do final da tarde. Porém, algumas tarefas requerem períodos específicos para a realização, especialmente se a interacção com a empresa e com os restantes trabalhadores requerer dependências ou precedências.

É assim possível que trabalhar a partir de casa possa ir desde emprego a tempo inteiro a emprego a tempo parcial no nível mais baixo, e isto representa uma decisão crítica para a PME e para o trabalhador. O preenchimento de requisitos de trabalho pode necessitar da cobertura da procura por múltiplos trabalhadores cujas actividades terão que ser coordenadas pela empresa, e que podem ter que colaborar entre si durante o horário de trabalho. Torna-se assim necessário planear as actividades dos trabalhadores remotos para responder as necessidades de coordenação, e em muitos casos é mais simples assegurar que as tarefas atribuídas aos trabalhadores em casa sejam suficientemente discretas (detalhadas) de forma a que possam ser realizadas individualmente e ao ritmo individual apropriado. Qualquer que seja a abordagem adoptada pode dar-se o caso que a gestão das tarefas e a coordenação do trabalho tenham que mudar a ênfase de monitorização do ‘tempo no local de trabalho’ para a avaliação de metas, objectivos, orçamentos, processos e resultados mensuráveis.

### **Condições contratuais**

As empresas que exploram este tipo de trabalho flexível para reter pessoal que seria de outra forma perdido para terceiros, podem tentar fazê-lo com um contrato de trabalho sem termo. Porém, dado que as condições de trabalho se alteraram, têm que considerar como expressar a nova relação de trabalho. Na área para utilizadores registados do sítio Web do FlexWork, (<http://www.flexwork.eu.com>) existem contratos de trabalho tipo que mostram como diferentes empresas atingiram uma extensão satisfatória aos contratos de trabalho sem termo existentes.

Uma empresa pode também contratar trabalho através de uma agência de emprego ou emitir um contrato de trabalho a termo certo. As regulamentações que afectam tais decisões variam de região para região, e se acontecer que um trabalhador execute mais do que o número de horas especificadas de trabalho por ano, ou por mais do que um período específico, seja elegível para obter todos os direitos aplicáveis a um funcionário com contrato permanente. A legislação local de emprego deve se assim considerada com os devidos cuidados.

Outra opção possível é a de empregar alguém em regime ‘freelance’ que pode operar como profissional liberal ou empresário em nome individual. Esta opção aplica-se normalmente a especialistas tais como programadores ou designers e outras profissões que funcionam normalmente desta forma. Qualquer que seja o modelo escolhido, o manual do FlexWork presta uma cobertura mais detalhada deste tópico e os consultores devem assegurar-se de que o modelo

adoptado se insere na consultoria de desenvolvimento da empresa que tem uma perspectiva mais vasta.

## **3.2 Benefícios e Riscos para os Trabalhadores em Casa**

O trabalho a partir de casa em regime flexível oferece muitos benefícios e também alguns riscos potenciais que são listados de seguida.

### **Benefícios**

#### *1. Equilíbrio entre Família e Trabalho*

Um grande número de pessoas acham que o trabalho flexível permite-lhes usufruir o melhor da vida familiar e da vida profissional. Alcançar as prioridades da família requer flexibilidade para trabalhar segundo um calendário preferido e é benéfico para as pessoas com crianças de tenra idade ou com dependentes idosos

#### *2. Retenção / Acesso a Oportunidades de Trabalho*

O risco da perda de emprego pode ser causado pela relocalização da empresa ou por compromissos familiares. Também pode ser uma questão de estilo de vida, pelo que a oportunidade de trabalho actual pode já não ser adequada. Em tais casos, o trabalho flexível pode ser uma resposta. Para alguém que esteja desempregado, e cujos compromissos familiares ou estilo de vida vão contra um padrão fixo de trabalho, o trabalho flexível pode ser o caminho de acesso ao mercado de trabalho.

#### *3. Redução dos Tempos de Deslocação*

Algumas pessoas já não conseguem arranjar tempo suficiente durante o dia para realizarem convenientemente as suas tarefas diárias, pelo que acham que podem evitar perder o tempo gasto na deslocação para o trabalho e assim serem mais produtivas. O trabalho a partir de casa pode significar terem mais tempo livre para realizarem trabalho, mesmo a tempo parcial, a um nível que pode ser financeiramente atraente.

#### *4. Igualdade de Oportunidades*

As mulheres enfrentam a desigualdade de oportunidades devido a um bom número de razões. Muitas vezes, o seu papel na família reduz a sua disponibilidade percebida, e isso pode ser ultrapassado pelo trabalho flexível.

#### *5. Desenvolvimento Profissional*

Para um bom número de mulheres existe tradicionalmente um período gasto fora do mercado de trabalho, especialmente quando as crianças são pequenas. Isto pode levar à desactualização de conhecimentos e em dificuldades no retorno ao trabalho. O trabalho flexível pode permitir uma maior continuidade (mesmo que seja apenas efectuado periodicamente) e desta forma é possível manter o desenvolvimento de conhecimentos e competências relevantes.

### **Riscos**

1. O trabalho em isolamento não é adequado para todas as pessoas e pode ser desmotivador. O trabalhadores neste regime necessitam de encontrar formas de assegurar contacto social com outros em empregos semelhantes.
2. Os trabalhadores em casa podem sentir-se olhados como fornecedores de 'trabalho barato'. O custo reduzido do trabalho flexível inclui por vezes poupanças devido a menores níveis salariais que podem ser justificados até certo ponto pelas poupanças do trabalhador (por exemplo nas deslocações). Porém, deve ter-se cuidado para assegurar que não se entra em situações de exploração

Os consultores devem assegurar que as PME's estão cientes de todos os benefícios e riscos e que os considerem detalhadamente com os empregados para que os benefícios sejam maximizados e os riscos minimizados. Manter um espírito aberto e assegurar-se de que todos estão satisfeitos com estes acordos irão evitar ressentimentos e o risco de se perderem trabalhadores em regime flexível.

### **3.3 Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal**

Uma forma de atingir um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é o ‘trabalho flexível’, mas este equilíbrio não é necessariamente fácil de atingir. Mesmo trabalhando a partir de casa, o cuidado com as crianças pode ser requerido e implicar o apoio da empresa empregadora. Há um número de questões que devem ser salvaguardadas para alcançar um bom equilíbrio quando se está no regime de trabalho flexível.

#### **Família e Tomar Conta das Crianças**

Por vezes a família não leva tão a sério os compromissos laborais dos trabalhadores flexíveis como deveria. Isto pode resultar em pressão para tomar atenção aos assuntos familiares e desleixar o tempo de trabalho. Os trabalhadores flexíveis devem ser encorajados a ter conversas francas acerca do trabalho flexível no seio familiar para que haja um entendimento completo quanto à importância de respeitar as horas de trabalho. Isto deve ser uma parte explícita da preparação para o trabalho flexível.

As pessoas que trabalham em casa têm tanta necessidade de apoio às crianças como as pessoas que estão no escritório da empresa. Esta questão deve ser avaliada na preparação do trabalho flexível e as empresas devem procurar isenções fiscais para o efeito. Nalguns países (por ex.º no Reino Unido), existem cupões para apoio às crianças em serviços oficiais e constituem uma boa forma de providenciar apoio deste género (veja [www.ibh.org.uk/balance](http://www.ibh.org.uk/balance) para ligações a opções de apoio às crianças no Reino Unido). Estas opções incluem infantários de dia, amas que aceitam crianças nas suas casas por períodos específicos, clubes de férias e de ocupação de tempos livres. As empresas podem apoiar pela obtenção de listas de infantários, amas e outras fontes.

#### **Maximização da Flexibilidade**

As empresas podem maximizar a flexibilidade dos trabalhadores pela consideração das diferentes formas pelas quais se pode obtê-la. Isto inclui trabalho a tempo parcial, partilha de trabalho para permitir a manutenção de uma forma de ‘sempre em funcionamento’ por mais do que um trabalhador, trabalho termo certo sem funções durante as férias escolares e liberdade para decidir quando o trabalho é realizado (apenas indicado para trabalho não dependente de prazos críticos). As empresas devem incluir estas possibilidades como parte da preparação para o trabalho flexível.

#### **Redução do Isolamento**

Uma barreira importante ao trabalho em casa é o facto de se estar isolado. Se uma pessoa pudesse ficar em casa e não trabalhar, isto não seria tão relevante. Porém, se se pretende eficácia no trabalho, então é desejável que haja algum contacto com os colegas de trabalho. As tecnologias da comunicação permitem aos trabalhadores remotos manterem contacto sob várias formas, e o trabalhador remoto pode assim sentir-se como parte da equipa. Além de ser incluído em todos os circuitos de correio electrónico e manter contacto por esta via com os colegas, os trabalhadores remotos devem ser encorajados a visitar o escritório com regularidade, especialmente quando ocorrem eventos sociais (por ex.º celebrações, reuniões, apresentações corporativas, etc.). É feita uma abordagem completa deste tópico no manual do FlexWork, e os consultores devem estar preparados para lidar com este tema no apoio às PME que estão a implementar o trabalho flexível.

### **3.4 Gestão dos Trabalhadores em Casa**

A gestão do trabalho flexível tem duas faces – responsabilidade tradicional da gestão dos trabalhadores pela empresa, e um maior grau de autogestão pelo trabalhador remoto.

### **A gestão do trabalhador remoto**

A gestão tradicional não é decalcável directamente para um cenário de trabalho flexível. Os gestores não conseguem observar tão de perto os trabalhadores, pelo que têm que desenvolver confiança com base em objectivos acordados e métricas estabelecidas para a medição da performance. Os gestores também necessitam de educar-se a si próprios acerca do trabalho flexível, e podem ter que aumentar o seu próprio uso das TIC para manter um contacto real com os trabalhadores em regime flexível.

O trabalho flexível pode sentir resistência por parte de gestores que sintam que não conseguem monitorar a produtividade. Na realidade querem dizer mesmo isso, e assim têm que ajustar-se a monitorar resultados. Os gestores também podem sentir que é mais difícil motivar os trabalhadores remotos ou assegurar o controlo da informação. Têm também que lidar com a maior independência dos trabalhadores remotos (organizam o seu próprio tempo), mas também com a maior dependência dos trabalhadores remotos relativamente aos colegas que lhe podem dar apoio para a realização das tarefas. O trabalho flexível resulta melhor onde a estruturação hierárquica da organização é baixa, as regras burocráticas são mínimas, as descrições do posto de trabalho são flexíveis e os trabalhadores são encorajados a trabalhar em função de metas a atingir que são negociadas com o supervisor e/ou com os restantes colegas de trabalho. Todas estas questões têm que ser abordadas no processo de planeamento para que se crie um novo e mais flexível estilo de gestão.

### **Auto – Gestão**

Contrastando com as ideias de liberdade e flexibilidade, o trabalho flexível também traz um aumento de responsabilidade pelo facto do trabalhador ter que se gerir a si próprio. Os trabalhadores têm que ser mais autónomos e assumir maior responsabilidade pelo seu trabalho. Isto significa que as empresas devem seleccionar as pessoas mais apropriadas para este estilo de trabalho, e podem ter que prestar-lhes formação.

Os trabalhadores flexíveis devem reconhecer o novo estilo de gestão e estarem preparados para planear e gerir os seus próprios processos de trabalho. Isto requer uma abordagem aos tempos de realização das tarefas, à ordenação das tarefas, às ferramentas apropriadas (TIC) e como usá-las, assegurar os *inputs* de terceiros e testar se os *outputs* respondem aos requisitos dos recipientes do trabalho.

Os consultores devem assegurar que estes temas são abordados em qualquer actividade de planeamento, e que a preparação dos gestores e dos trabalhadores é incluída antes da implementação, e seguidamente proceder ao teste após a implementação. O suporte contínuo para ajustamentos ao novo estilo de trabalho flexível pode ser requerido.

## **3.5 Questões Financeiras, Fiscais e Legais**

A realização de contratos foi vista anteriormente e é abordada em detalhe no sítio Web do FlexWork através de exemplos de contratos acessíveis a membros registados. Um conjunto adicional de considerações à volta deste tópico incluem benefícios e aspectos fiscais.

Na maior parte dos países as autoridades oficiais suportam o trabalho flexível assegurando benefícios fiscais para as pessoas que trabalham em casa (benefícios para determinados tipos de despesas, abonos de família, etc.). Uma boa fonte para obtenção de mais informação podem ser as repartições de finanças ou alguma organização regional/nacional de teletrabalho.

Benefícios adicionais podem ser dados pelos empregadores para a utilização da casa como escritório e isto pode tornar o trabalho flexível ainda mais atraente.

O consumo acrescido de recursos é normalmente coberto por um subsídio (consumo de energia, aquecimento central) e os custos de telecomunicações são melhor controlados por ambas as partes se a empresa mandar instalar um linha extra, da qual suportará os custos.

No que diz respeito aos aspectos legais, os trabalhadores neste regime devem estar cobertos por uma apólice para protecção contra perdas elevadas devido à própria natureza do trabalho e apólices contra acidentes de trabalho. Os trabalhadores não devem ser controlados de formas não admissíveis pelas regulamentações normais que protegem a privacidade, e não devem trabalhar além das horas de trabalho definidas por legislação.

### **3.6 Saúde e Segurança**

As empresas continuam responsáveis pela saúde e segurança dos trabalhadores em casa se estiverem ocupados na realização de tarefas. Isto quer dizer que são responsáveis pela avaliação dos riscos no posto de trabalho em escritórios em casa, e devem aconselhar o uso das melhores práticas relativas ao uso de terminais de computador. Devem ser tomados em linha de conta os riscos para a família pela existência de equipamentos e consumíveis, colocação de mobiliário, cablagens, protecção contra incêndios e outras medidas de segurança contra acessos não autorizados. Os detalhes relativos à avaliação dos riscos de saúde e de segurança (por ex.º frequência, notificações dadas, quem deve conduzi-las, etc.) devem ser incluídos no contrato de trabalho flexível.

Normalmente, a empresa é responsável pelos trabalhadores enquanto estes utilizam o trabalho em casa, pelo que é necessário assegurar que o escritório residencial está conforme as normas exigidas e deve ser feita a cobertura por apólices de seguros apropriados. Os empregadores devem explicitar o âmbito da sua responsabilidade e podem decidir que não são responsáveis por acidentes que envolvam terceiros ou membros familiares. Neste caso deve ser o trabalhador em casa a celebrar as devidas apólices. As seguradoras disponibilizam apólices às empresas que cobrem os trabalhadores em casa mas têm que estar contempladas algumas condições como por exemplo, a definição clara da área de trabalho dentro da qual o empregador assume a responsabilidade (o escritório em casa).

### **3.7 Assegurando a Segurança**

O trabalho flexível realizado em casa envolve a consideração de mecanismos de segurança para a empresa e para o empregado. A segurança corporativa é uma barreira de monta ao trabalho flexível e por isso as questões de segurança do equipamento e dos dados devem ter uma prioridade elevada. A tudo isto deve ser adicionada a questão da confidencialidade. As empresas podem escolher não deixar sair determinada informação dos escritórios, pelo que neste caso há grandes implicações no tipo de trabalho que pode ser realizado em casa.

Os incidentes mais problemáticos para o trabalhador em casa são fogo e roubo. Enquanto que o fogo pode ser um tema incluído no planeamento da área da casa com as funções de escritório, o roubo pode exigir um aumento das medidas de segurança em casa e os custos respectivos são normalmente assumidos pelo empregador. Os consultores devem assegurar-se de que estes temas são incluídos no planeamento do trabalho flexível.

### **3.8 Formação e Desenvolvimento Pessoal**

Os empregados localizados longe dos escritórios da empresa podem perder oportunidades para promoção e formação. Assegurar visitas regulares à empresa pelos trabalhadores flexíveis, acrescido de boa comunicação entre os empregados via telefone e correio electrónico podem minimizar os medos e riscos de tal vir a acontecer. A formação e o desenvolvimento de carreira

podem fazer parte do contrato de trabalho e requer que a empresa inclua os trabalhadores remotos no plano de formação.

### **3.9 Tecnologia para o Trabalho em Casa**

Os trabalhadores flexíveis que operam a partir de casa podem ser apoiados por tecnologias facilmente acessíveis a pequenas empresas com um investimento mínimo. O equipamento existente pode ser transferido para permitir que um trabalhador passe a trabalhar em casa, e os requisitos adicionais são mínimos. Pode-se conseguir muito com um PC, um modem e uma linha telefónica, mas pode existir a necessidade de tecnologias específicas ou requisitos aplicativos definidos pelas tarefas ou pela coordenação do trabalho. Os consultores devem ter atenção para que a consideração cuidadosa das tarefas envolvidas exponha todos os requisitos aplicativos e de equipamento como parte da preparação para o trabalho flexível.

**PC** – deve ser usado um PC standard e consistente com as políticas de TI da empresa. As aplicações providenciadas devem ser consistentes com o uso normal no escritório da empresa. Um modem deve ser adicionado para acesso ao correio electrónico e à Internet.

**Correio electrónico** – é um recurso crítico para os trabalhadores remotos, e deve ser dada formação no seu uso e comprovar a competência na utilização antes de iniciar o trabalho a partir de casa.

**Transferência de ficheiros** – é uma necessidade para os trabalhadores em casa e pode ser realizada através da anexação dos ficheiros a mensagens de correio electrónico ou através de um espaço partilhado em disco num servidor.

**Espaço partilhado em disco** – se os trabalhadores são parte de uma equipa que normalmente partilha informação, então pode ser adequado disponibilizar um espaço de trabalho em disco para partilha de ficheiros. Isto pode ser conseguido pela utilização de uma aplicação para ligar o trabalhador remoto à rede local (acesso aplicativo remoto), ou pela disponibilização de um espaço partilhado em disco acessível pela Internet (sítio Web protegido por senhas de acesso).

**Áudio-conferências** – os trabalhadores que fazem parte de uma equipa distribuída podem usar esta tecnologia para as reuniões da equipa. Esta tecnologia pode ser disponibilizada pela empresa (com equipamento apropriado) ou através de uma agência especializada com custos adicionais.

A gama de tecnologias para o trabalho flexível é abordada em maior detalhe no manual do FlexWork e nos briefings tecnológicos do FlexWork disponíveis no sítio Web <http://www.flexwork.eu.com>.

Além da selecção de tecnologias adequadas, um número de temas relacionados têm que ser abordados:

#### **1. Prestação de Manutenção e Suporte Técnico**

As empresas devem assegurar-se que os seus acordos de suporte técnico cobrem os trabalhadores em casa, seja pela extensão dos contratos existentes, ou pela introdução de alguma solução específica para os trabalhadores em casa (por ex.º contratando este serviço a outras empresas).

#### **2. Responsabilidade Civil**

O equipamento deve estar coberto pelas apólices de seguro dos empregadores ou pela celebração de uma nova apólice. Uma política de empréstimo do equipamento ao trabalhador em casa pode ser montada como uma opção de baixo custo.

## **4. Questões Estruturais e Processuais**

O principal impacto na estrutura organizacional é mais provável que seja uma maior exigência de estruturas pouco hierarquizadas de gestão que pode ser muito desafiadora para muitos gestores e directores habituados às hierarquias tradicionais. Os aspectos de auto – gestão do trabalho flexível requerem uma abordagem de gestão mais orientada à equipa e aos resultados.

No tocante aos processos de negócio, o tema principal tem a ver com os aspectos de trabalho que são críticos no tempo. Para maior flexibilidade, as tarefas seleccionadas para o trabalho remoto não devem ser de rápida resolução obrigatória, a não ser que os trabalhadores remotos concordem em prazos de entrega fixos. Da mesma forma que há impacto nos processos de gestão, irão existir impactos nos processos de formação e de suporte que têm que ser adaptados para responder às necessidades dos trabalhadores flexíveis.

## **5. Conselhos para a Implementação**

A prestação de serviços de consultoria às PME's que consideram a exploração de oportunidades de trabalho flexível deve iniciar-se pela apresentação de alguma informação geral nos aspectos relevantes do trabalho flexível. O manual, casos e briefings, constituem uma base alargada para a selecção de material relevante. A empresa deve ser assistida na definição dos objectivos (aquilo que pensam ser capazes de alcançar) e o caminho de implementação mais provável. Deve assim desenvolver-se um documento de base, ainda que com arestas por limar, descrevendo como o trabalho flexível pode ser útil à empresa e deve incluir uma análise do tipo de trabalho, dos colaboradores a envolver ou a recrutar, como devem ser equipados e suportados e onde serão incluídos na estrutura e políticas de gestão.

Este plano preliminar deve ser um primeiro contacto com a realidade do trabalho flexível, e se a empresa continuar confiante, então o consultor deve ajudá-los no detalhe dos temas relevantes identificados neste modelo, e ainda outros temas especiais que surjam durante o processo de planeamento.

Uma consideração passo-a-passo destas questões deve ser levada a cabo para assegurar uma abordagem clara e individualizada. A seguir, o plano detalhado deve ser reconsiderado na sua totalidade para verificar as dependências entre os elementos que o constituem. Se há colaboradores a serem envolvidos, a revisão do plano é uma boa altura para que sejam de facto envolvidos de modo a que as suas preocupações sejam devidamente resolvidas.

Algumas empresas podem beneficiar de uma experiência-piloto, onde um ou mais trabalhadores experimentam o trabalho flexível a partir de casa. As experiências devem ser documentadas e partilhadas para permitir considerar a evolução do trabalho flexível de uma forma que sirva efectivamente os interesses da empresa.

As empresas de maior dimensão podem beneficiar da abordagem de 'Introdução Faseada' disponível no sítio Web do FlexWork, conjuntamente com as listas de auxílio nos aspectos específicos do planeamento. Para ambos os tipos de empresa, o Plano de Implementação do Trabalho Flexível (PITF) pode ser adoptado (ver a secção 4 do manual) para assegurar a cobertura de todos os aspectos relevantes no estágio de planeamento (produz um documento estruturado como base para o planeamento). No manual é também incluída uma análise de custo-benefício e é suportada por ferramentas no sítio Web.

## 6. Casos Relacionados

O sítio Web [www.flexwork.eu.com](http://www.flexwork.eu.com) contém um conjunto alargado de casos, notas técnicas e documentos informativos. Um grande número destes é relevante para os temas neste modelo. Itens de interesse específico incluem:

### Casos regionais:

Nor.pdf – Criação de trabalho e empresas – teletrabalhadores, telecentros e PME's.

DTI.pdf – Poupança em transportes, tempo e energia: Trabalhar em casa alguns dias da semana

Scot.pdf – Oportunidades para trabalho e para empresas; trabalho com conhecimento e centros de atendimento telefónico

Longford.pdf – Entrar nas TICs; formação e promoção do teletrabalho regional

Fincoop.pdf – Economia Suburbana Sustentada – Cooperativa utilizando o teletrabalho

### Casos tecnológicos:

C16 – Multimédia para PME's (groupware)

C24 – Ferramentas para publicação distribuída (groupware)

C26 – Produção distribuída de software

## 7. Fontes de Informação Relacionadas

Em [www.flexwork.eu.com](http://www.flexwork.eu.com) existem ligações para um grande número de recursos online, muitos dos quais são relevantes para este modelo. As principais fontes de informação com interesse incluem:

[www.flexwork.eu.com](http://www.flexwork.eu.com) - recursos gerais de trabalho flexível

[www.gilgordon.com](http://www.gilgordon.com) - recursos gerais de trabalho flexível

[www.eto.org.uk](http://www.eto.org.uk) - recursos gerais de trabalho flexível

[www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk) - recursos gerais de trabalho flexível

[www.telecommute.org](http://www.telecommute.org) - recursos gerais de trabalho flexível

[www.tca.org.uk](http://www.tca.org.uk) - associação de telecentros

[www.regen.net](http://www.regen.net) - parcerias de regeneração regionais